



Asiakaskokemuksen tiedonkeruun monipuolistaminen BarLaureassa

Jantunen, Annika

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Asiakaskokemuksen tiedonkeruun monipuolistaminen Bar Laureassa

Annika Jantunen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Jantunen, Annika

Asiakaskokemuksen tiedonkeruun monipuolistaminen BarLaureassa

Vuosi	2014	Sivumäärä	40
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ja testata uudentyyppisiä tiedonkeruun menetelmiä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Toimeksiantajana oli BarLaurea, Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintola, jossa hyödynnetään Learning by Developing -oppimismallia. Asiakaskokemuksen tiedonkeruun menetelmiä ei testattu osana normaalia ravintolatoimintaa vaan erikseen valmistellussa pop up -ravintolassa.

Teoreettinen tietoperusta rakennettiin asiakaskokemuksen ympärille, sillä se on liiketoiminnan ydintä: asiakkaan ja hänen tunteidensa tulkitsemista. Asiakaskokemus teoreettisena kokonaisuutena jaettiin tässä opinnäytetyössä asiakkaan kokemuksen selvittämiseen, trendeihin asiakkaiden keskuudessa, asiakaskokemuksen johtamiseen sekä asiakaskokemuksen luomisen periaatteisiin.

Opinnäytetyön tärkein tiedonhankinnan menetelmä oli teemahaastattelu. Sen avulla saatiin käytännön tietoa asiakaskokemuksen selvittämisestä ravintolamaailmassa. Toinen menetelmä oli SWOT-analyysi, jolla analysoitiin tuloksia ja muodostettiin tutkimusmenetelmistä vertailukelpoisia malleja opinnäytetyön toimeksiantajalle esitettäväksi.

Asiakaskokemuksen selvittämisen tiedonkeruumenetelmiksi valittiin trendimatriisi, palaute-lappuset ja henkilökunnan päiväkirja. Henkilökunnan päiväkirjan testaamisessa oli ongelmia, mutta tästä huolimatta jokaista näistä tiedonkeruumenetelmistä voidaan suositella toimeksiantajalle hyödynnettäväksi myös osana normaalia ravintolatoimintaa.

Asiasanat: asiakaskokemus, pop up -ilmiöt, SWOT, teemahaastattelu

Jantunen, Annika

Diversifying Customer Experience Data Collection Methods of BarLaurea

Year	2014	Pages	40
------	------	-------	----

The main purpose of the thesis was to discover and test new data collection methods from the customer experience viewpoint. The commissioner was BarLaurea, the lunch restaurant of Laurea University of Applied Sciences in Leppävaara. The pedagogical model of Laurea is Learning by Developing. The customer experience data collection methods were not tested in the normal restaurant environment in BarLaurea, but in a pop up restaurant built for this purpose.

The theoretical framework was built around customer experience, because it is the core of any business. You need to know the customers and their feelings. Customer experience as a whole was divided into different theoretical components, which were unraveling the customer experience, trends amongst customers, managing customer experience and principles for creating customer experience.

The most important method in the research was theme interview. Knowledge gathered in the theme interview was about managing the customer experience in a restaurant business. Another method was SWOT-analysis, with which the results were analyzed and some models were formed to give comparable insights to the commissioner.

The methods of customer experience data collection chosen were trend matrix, feedback notes and personnel diary. In testing the personnel diary there were difficulties, but despite this all the methods could be recommended to the commissioner to be used in normal restaurant practices.

Keywords: Customer experience, pop up -phenomenon, SWOT, theme interview

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	BarLaurea toimintaympäristönä	7
3	Pop up -ravintola	8
4	Asiakaskokemus	8
4.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	11
4.2	Asiakaskokemus ja trendit.....	12
4.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	14
4.4	Asiakaskokemuksen luominen	15
5	Asiantuntijahaastattelu	17
6	Asiakaskokemuksen seuraaminen Dip Up! -ravintolassa.....	22
6.1	Valmistautuminen	23
6.2	Käytännön toteutus	24
6.3	Arviointi.....	29
7	Loppupäätelmät	32
	Lähteet	33
	Kuvat	35
	Kuviot	36
	Taulukot	37
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli BarLaurea. BarLaurea on osa Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteen SID Labs -toimintaan, jota käsitellään tässä opinnäytetyössä tarkemmin kappaleessa 2 Bar Laurea toimintaympäristönä. BarLaurea on oppimisympäristönä toimiva ravintola, jossa tutkimus- ja kehitystoimintaa toteutetaan opiskelijoiden avulla (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011, 6-9). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää BarLaurealle uudenlaisia näkökulmia ja keinoja asiakaskokemuksen tiedonkeruuseen. Tavoitteena oli esitellä ja testata näitä uudenlaisia keinoja pop up -ravintolan avulla ja lopulta arvioida niitä. Tiedonkeruun keinoja arvioitaessa otettiin huomioon sovellettavuus BarLaurean normaaliin toimintaan, sekä pop up -ravintolan erityispiirteet.

BarLaurean hyötyjä tästä opinnäytetyöstä ovat uudet ideat ja innovaatiot joita pop up -ravintolan kautta tuotiin asiakaskokemuksen mittaamiseen. Kuitenkin se, aiotaanko ideoita tulevaisuudessa hyödyntää BarLaureassa tai muissa SID Labsin toiminnoissa, kuten kahvilassa ja kokouspalveluilla (ja missä määrin) jää BarLaurean henkilöstön päätettäväksi. Asiakaskokemusta olisi voitu tutkia myös BarLaurean à la carte ravintola Flown normaalioloissa, mutta se ei olisi korostanut asiakkaiden tunnereaktioita samalla tavoin kuin uusi paikka; asiakkailla olisi ollut ennakkokäsityksiä, joten kokemusta olisi kenties ollut haastavampaa tutkia.

Opinnäytetyö eteni sekä tässä raportissa että käytännön työskentelyn osalta asiakaskokemuksen teorian keräämisestä asiakaskokemuksen teorian analysoimiseen ja tämän jälkeen käytännön kokeiluun pop up -ravintolassa 19.-21.5.2014. Pop up -ravintolassa hyödynnettiin valittuja tiedonkeruumenetelmiä, joiden tulokset ja käytettävyys työkaluna analysoitiin ja lopulta muodostettiin perusteltu arvio näistä työkaluista.

2 BarLaurea toimintaympäristönä

BarLaurea on Learning by Developing -mallia (LbD) käyttävä opetusravintola, joka toimii Laurea ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteen Service Innovation Design -oppimisympäristöjen (SID Labs) alaisuudessa. BarLaurean ainoa tavoite ei ole toimia opetusravintolana, vaan osallistua ja osallistaa myös opiskelijat palveluiden tutkimus- ja kehitystoimintaan; opiskelijat siis soveltavat oppimaansa teoriaa koko ajan käytäntöön. Opiskelijat toteuttavat niin BarLaurean jokapäiväisiä palveluita kuin myös kehitystoimintaa täysipainoisina tekijöinä. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011.)

Learning by Developing (LbD) viittaa tähän osallistamiseen. Learning by Developing -malli perustuu kasvatustieteen John Deweyn ajattelumalliin Learning by Doing. Ammattikorkeakoulu-ympäristössä nämä ajatukset välittyvät käytäntöön yhteistyönä, yksilön osaamisen arvostamisena sekä oppilaan lisäksi työelämän ja muun ympäristön kehittämisenä. Laurea on omaksunut nämä periaatteet myös koko ammattikorkeakoulun strategiaan. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011, 6-9.) BarLaureassa toteutetaan näitä periaatteita hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoiden osalta "living lab"-mallin avulla. Opiskelijat ovat siis todellisessa päivittäisessä toiminnassa mukana opiskelijaravintolassa ja muissa palveluissa heti ensimmäisestä opiskeluvuodestaan lähtien. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011, 20-21.)

Nämä periaatteet ja ajattelutavat olivat opinnäytetyön kannalta olennaisia, koska ne muodostivat pop up -ravintolan taustan ja toimintaympäristön. Käytännössä tämä tarkoitti, ettei kaikilla käytettävissä olevilla työntekijöillä ollut paljoakaan koulutusta tai kokemusta alasta, mutta toisaalta esimerkiksi keittiön vastuuhenkilöt olivat avoimia uusille ajatuksille ja resursseja myös ohjattiin kokeiluluontoiseen pop up -ravintolaan. BarLaureassa kunnioitetaan myös vihreitä periaatteita kuten luomua, ja palvelaan päivittäin jopa tuhatta asiakasta (Laurea-ammattikorkeakoulu 2014). Varsinkin vihreät arvot sopivat hyvin pop up -ravintolankin konseptiin.

Opinnäytetyön ohjaava henkilö oli ravintolapäällikkö Miia Vakkuri. Pop up -ravintolan tarkoitus oli kuitenkin olla itsenäinen projekti, joten BarLaurea toimi taustana tälle opinnäytetyölle muttei suuresti muokannut pop up -ravintolaan liittyviä suunnitelmia. Konseptista kyllä keskusteltiin ja esimerkiksi ruokalistaa karsittiin jonkin verran yhteistyössä Miia Vakkurin kanssa. Tarkoituksenaan oli hahmotella täysin uudenlaisia tapoja miellyttää ja tutkia asiakkaita. Käytännön toteutus tapahtui pop up -ravintolan osalta 19.-21.5.2014, jolloin Flow -lounasravintolan resurssit otettiin Dip Up! -nimisen pop up -ravintolan käyttöön.

3 Pop up -ravintola

Pop up -ravintola ei rakentunut pelkästään tutkimusmenetelmien avulla. Dip Up! -pop up -ravintolan palvelukonsepti ja idea kokonaan ovat muotoutuneet vuosien varrella, kunnes ne toteutettiin BarLaurean ehdoilla ja opinnäytetyöhön sopivalla tavalla. Lähinnä kyseessä on ollut ravintolaidea, jossa yhdistyisivät sosiaalinen ruokailu, tuottoisuus ja asiakkaan kokemus. Tavoitteena oli ravintola, jossa asiakkaat voisivat tilata yhteisiä annoksia ja juomakannuja, syödä terveellisesti tai herkutella, ja nauttia rennosta, mielenkiintoisesta ja tavallista informatiivisemmasta ravintolakokemuksesta. Tämä oli se tausta, josta pop up -ravintolaa ja opinnäytetyötä ryhdyttiin rakentamaan.

Kotimaisten kielten keskus nosti jo vuonna 2011 kuukauden sanaksi käsitteen pop up (tai pop up väliviivalla) julkisen huomion ja Ravintolapäivän innoittamana. Määritelmä on ”väliaikais- tai tilapäisravintola”. Ilmiö on peräisin Englannista, ja ideaa on ryhdytty soveltamaan myös esimerkiksi myymälöihin ja baareihin. (Kotimaisten kielten keskus 2014.) Pop up -ravintolat olivat ilmeisesti suosiossa jo vuonna 2011, mutta niitä on kenties pidetty jotensakin vähäpätöisenä ilmiönä, sillä teoreettista tietoa ei ole vielä kukaan paljoa saatavilla. Kuten maailmalla myös Suomessa pop up -ravintolat liittyvät usein markkinointiin. Kyse ei ole aivan hylätystä työkalusta; Dr. Oetker esimerkiksi perusti pop up -pizzerian Helsingin Rautatientorille vuoden 2014 maaliskuussa, tarkoituksena mitä ilmeisimmin maistattaa uusia tuotteitaan (City 3.3.2014).

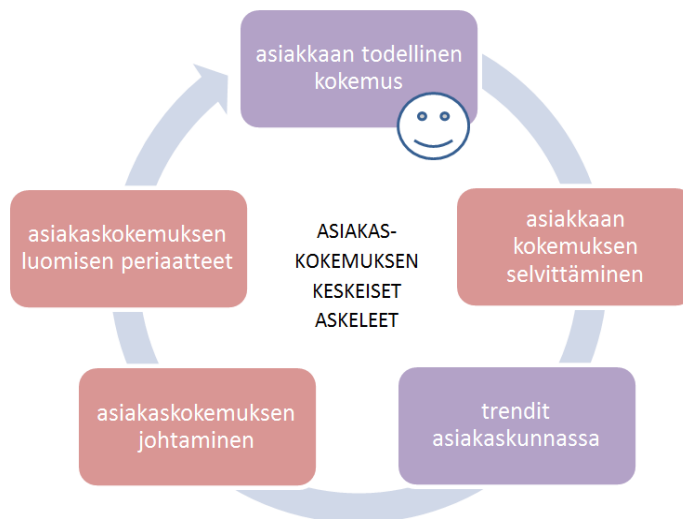
Esimerkiksi Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran mukaan pop up -ravintolatoiminta on mahdollista, eikä edes vaadi aina ilmoitusta elintarvikehuoneistosta elintarvikevalvojille. Pop up -ravintolan pitäjältä ei myöskään vaadita esimerkiksi hygieniaosaamistodistusta. Luonnollisesti pop up -ravintolan pitäjän on oltava yksityishenkilö ja oltava vastuussa käsittelemiensä elintarvikkeiden turvallisuudesta. Mikäli toiminta ei ole pienimuotoista ja vähäriskistä vaan laajamittaista ruoka-aineiden käsittelyä tai esimerkiksi kypsentämättömien kalatuotteiden valmistusta, voimaan tulevat eri säännöt ja ilmoitus elintarvikevalvontaviranomaiselle tarvitaan hyvissä ajoin ennen ravintolan avaamista. (Evira 2012.)

4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (Customer Experience) on käsite, joka ajatuksena liittyy moniin asiakaspalvelun ja nykyaikaisen liiketoiminnan julkaisuihin. Se on tietyllä tapaa alakäsite esimerkiksi innovaatiomuotoilulle (Innovation Design), joka puolestaan toimii samoilla periaatteilla kuin palvelumuotoilu (Service Innovation Design). Esimerkiksi innovaatiomuotoilussa innovaation rakentaminen asiakkaan kokemuksen ympärille on vasta ensimmäinen periaate neljästä, jotka

ohjaavat menestyneiden yritysten toimintaa. Muut kolme periaatetta liittyvät lähemmin liike-toimintaan ja yrityselämään käytännössä. (Kumar 2012, 3-7.) Palvelumuotoilussa asiakaskokemus on keskeistä, mutta myöskin pikemminkin ohjaava ajatus kuin mikään suurempi teoreettinen kokonaisuus. Palvelumuotoiluun liittyvä asiakaskokemus tavallaan tiivistää keskeiset periaatteet; asiakaskokemus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä jokaisesta hetkestä, jolloin yritys tai sen palvelu on asiakkaan nähtävissä, ja yrityksen pitäisi ymmärtää asiakkaidensa tarpeita, jotta niihin voitaisiin vastata. (Tuulaniemi 2011, 35-37.)

Tässä opinnäytetyössä peruskäsite oli siis asiakaskokemus (Customer Experience) sekä siihen liittyvät alakäsitteet ja teoreettiset ajattelutavat, kuten asiakaskokemuksen rakentaminen ja asiakaskokemuksen mittaaminen. Asiakaskokemusta tarkasteltiin yrityksen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta muodostettiin tätä opinnäytetyötä varten kuviossa 1 näkyvä malli, joka on saatu aikaan mukailleen tässä opinnäytetyössä käytettyjen erilaisten teoreettisten lähteiden johtavia ajatuksia. Asiakaskokemus on laaja käsite, josta eri tutkijoilla on hyvin erilaisia teorioita joiden mukaan he tarkastelevat aihetta. Kuviossa 1 on kuvattu, mahdollisimman neutraalisti erilaisista puolueellisista suosituksista ja teoreettisista lähtökohdista, yritystoiminnassa näkyvät askeleet asiakaskokemuksen tutkimisessa. Tämä teoreettinen selkäranka näkyy myöhemmin tässä työssä alaotsikoissa sekä esimerkiksi asiantuntijahaastattelun kohdalla.



Kuvio 1: Asiakaskokemuksen keskeiset askeleet

Asiakkaan kokemuksen selvittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen jaettiin Löytänän ja Kortesuon (2011) teorialietoa mukailleen. Muutoin kuvio 1 muodostettiin ilman tiettyjä lähteitä, eräänlaiseksi yhteenvedoksi kaikesta löydetystä teorialiedosta. Trendit asiakaskunnassa

tarkoittavat trendejä, joita voidaan havaita ravintola-asiakkaiden keskuudessa. Tämä listattiin asiakaskokemuksen keskeisiin askeleisiin edellisen kahden askeleen väliin, koska asiakkaan kokemuksista nousevien trendien ja yleistysten perusteella voidaan tehdä strategisia päätöksiä eli johtaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen luomisen periaatteet olivat viimeinen vaihe, joka kuvaa asiakaskokemukselle annettuja ohjeita ja koko asiakaskokemuksen luomisen kokonaisuutta. Tämä askel ei ole suoraan johdettu erillisestä teoksesta, vaan viittaa nimenomaan erilaisiin asiakaskokemuksen luomiseen liittyviin hyviin käytäntöihin, joita löytyy kaikesta asiakaskokemusta käsittelevästä kirjallisuudesta.

Teoriavalinta tehtiin sen perusteella, että asiakaskokemus liittyy liiketoiminnan kannalta ehkäpä olennaisimpaan asiaan: miten saada asiakas tyytyväiseksi. Sen lisäksi että asiakaskokemukseen liittyvät hyvät käytännöt voivat antaa ravintolalle jo etukäteen oikeita suuntaviivoja, asiakaskokemuksen avulla voidaan myös mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja määritellä siten myös pop up-ravintolan onnistuminen. Tämän takia asiakaskokemus valittiin opinnäytetyön teoreettisen pohjan tärkeimmäksi käsitteeksi; asiakaskokemusta seuraamalla ja mittaamalla tavoiteltiin tässä opinnäytetyössä vertailukelpoisen tiedon tuottamista asiakkaiden mielipiteistä.

Eräs eniten hyödynnetyistä asiakaskokemuksen ”teoreetikoista” tässä työssä on Matt Watkinson. Asiakaskokemus on Watkinsonin (2013) mukaan kvalitatiivinen, eli laadullinen näkökulma jokaiseen kanssakäymisen hetkeen yrityksen ja yksilön välillä. Se ei rajoitu tiettyyn aikaan eikä riipu siitä, mikä palvelun osa-alue on kosketuksissa asiakkaaseen; jo palvelun tutkaileminen ennen ostopäätöstä on osa asiakaskokemusta, samoin kuin esimerkiksi ostetun hyödykkeen hävittäminen käytön jälkeen. (Watkinson 2013.) Hyvin samankaltainen, mutta hieman syvällisempi näkemys tähän käsitteeseen kuvaa asiakaskokemuksen olevan asiakkaan ja organisaation välistä vuorovaikutusta siitä näkökulmasta, miten asiakas sen kokee tietoisesti ja tiedostamattaan. Se muodostuu yrityksen järjeistetyistä toiminnoista, aistihavainnoista ja tunteista, joita mitataan suhteessa asiakkaan odotuksiin jokaisena kontaktin hetkenä. (Shaw, Diheebi & Walden 2010, 3-6.)

Toisin kuin edellä mainituissa lähteissä, Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus koostuu pienemmistä kohtaamisista asiakkaan ja yrityksen välillä. Näiden yksittäisten mielikuvien avulla asiakas muodostaa oman käsityksensä palveluntuottajasta ja tämän toiminnasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 11) Tätä voidaan ehkä pitää yksinkertaistettuna, kenties hieman vanhempana näkökulmana asiakaskokemukseen; selvästi uudempi, kansainvälinen suuntaus on suhtautua asiakaskokemukseen suurena moniulotteisena tuntemusten ja kokemusten kokonaisuutena (Watkinson 2013). Tosin asiakkaan ja yrityksen kohtaamishetkien määrittely on hyvin käytetty työkalu.

Asiakkaan ymmärtäminen on yritykselle elintärkeää, koska se auttaa yritystä tarjoamaan asiakkaille palveluitaan joilla on oikean asiakkaan kannalta oikea ulkoasu ja ominaisuudet. Tämä asiakasymmärrys alkaa asiakkaan tuntemuksien analysoinnista (Schmitt 2010, 54). Voidaankin sanoa, että asiakaskokemus liittyy aina tunteisiin. Koska asiakkaan kokemus perustuu tunteisiin, asiakaskokemukseen voi olla toisinaan vaikeaa vaikuttaa (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Tästä ongelmasta huolimatta asiakaskokemus tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia. Siksi onkin mielenkiintoista, miksi juurikaan mikään yritys ei vielä keskity asiakkaan tunteisiin. (Shaw, Diheebi & Walden 2010, 3-6.) Erinomainen asiakaskokemus takaa menestyvän bisneksen, ja voitto on tämän laajemman menestyksen sivutuote. Pelkkään voitontavoitteluun ei voida keskittyä vaarantamatta asiakaskokemusta, ja ilman tyytyväistä asiakasta ei ole bisnestä. (Watkinson 2013, 3-20.) Samaa mieltä on myös Lior Arussy (2010), jonka mukaan asiakaskokemuksen lopullinen tarkoitus on todellakin tehdä yrityksestä tuottavampi. Kyse ei ole filosofisesta maailmankatsomusopista vaan liiketoiminnasta.

4.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Perinteisesti ajatellen asiakaskokemuksen mittaaminen voi liittyä joko asiakkaan kokemuksiin tai asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemuksen johtamista käsitellään tässä opinnäytetyössä tarkemmin kappaleessa 4.3. Asiakaskokemusta voidaan mitata monella tavalla, joita voivat olla esimerkiksi: asiakkaan spontaani palaute, palautelomakkeet, reklamaatioiden analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit tai jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä (Löytänä & Kortesus 2011, 187-204). Edellä luetelluista asiakaskokemuksen mitta-reista useat voidaan liittää sekä asiakkaan kokemuksiin että asiakaskokemuksen johtamiseen, mutta tässä opinnäytetyössä asiakkaan kokemuksiin liitetään varsinkin asiakkaan spontaani palaute ja palautelomakkeet, kun taas asiakaskokemuksen johtamisen esimerkkeinä käytetään asiakastyytyväisyystutkimuksia. Nämä asiakaskokemuksen mittaamisen menetelmät on poimittu selkeyttämään myöhemmin raportissa käsiteltävän asiantuntijan teemahaastattelua.

Arussyn (2010) mukaan asiakaskokemusta tulisi mitata tunteiden kautta, koska asiakaskokemus liittyy niin vahvasti asiakkaan tuntemuksiin. Tämä voi olla vaikeaa. Olennaisinta on miettiä mitä tuloksilla voidaan tehdä. Jos kysytään tavanomaisia, yksinkertaisia kysymyksiä, asiakkaat antavat tavanomaisia, yksinkertaisia vastauksia ja tulokset auttavat ylläpitämään tavanomaista, yksinkertaista palvelua. Asiakaskokemuksen mittaamisen tulisi kuitenkin tutkia kokemuksesta kokonaisuudessaan ja sitä tulisi tutkia kaikkialla yrityksessä. (Arussy 2010, 247-252.) Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan asiakastyytyväisyyskyselyt ovat sinänsä käteviä välineitä, mutta niissä on ongelmansa, sillä toisinaan näyttää, että niitä tehdään vain tutkimisen ilosta, asioita selvitetään liian laajasti, kysymykset asetetaan yrityksen näkökulmasta, emotionaaliset tekijät unohdetaan kokonaan, tuloksia ei analysoida, tutkimus tehdään jälkikäteen ja ihmiset valehtelevat tutkimuksissa toimivansa todellista hyväksyttävämmiin. (Löytänä &

Kortesuo 2011, 187-204). Arussy (2010) kuvailee monia samankaltaisia ongelmia asiakaskyselyiden osalta.

Arussyn (2010, 264-268) mukaan hyvien tutkimusten kriittisiä elementtejä on seitsemän. Jos yritys on aikeissa tehdä tutkimuksen, siihen on panostettava ja myös vastaajalle on tehtävä selväksi, miten annetut vastaukset vaikuttavat yritykseen. Tämä motivoi ihmisiä panostamaan myös vastauksiinsa. On myös tärkeää päättää etukäteen yrityksen sisällä, miten tulokset vaikuttavat strategiaan. Seuraavaksi on mietittävä kysymyksiä niin, että niihin voi vastata jotakin hyödyllistä. Kyllä- ja ei- vastaukset eivät anna uusia ideoita, vaan parhaimmassakin tapauksessa vain todistavat olettamuksen suurin piirtein paikkansapitäväksi. Muutoinkin asteikot vastauksen antamiseen ovat jokseenkin rajoittavia, mutta esimerkiksi asteikko yhdestä kymmeneen saattaa tuoda esiin jo asiakkaan todelliset tunteet. Kysymysten on oltava yrityksen kannalta "epämukavia" siinä mielessä etteivät ne vain vahvista tai todistele nykyisten toimintatapojen toimivuutta vaan niiden avulla todella saadaan selville mitä voisi parantaa. Hyödyllisten tutkimusten elementtejä ovat myös se, että työntekijät pidetään mukana alusta asti, ja se, että tulokset käsitellään hyvin; vältetään liian pitkälle analysoimista ja priorisoidaan ne asiat, joille todella voidaan tehdä jotain. (Arussy 2010, 264-268.)

4.2 Asiakaskokemus ja trendit

Asiakaskokemus liitetään tässä opinnäytetyössä ravintola-alan trendeihin, sillä trendit ja maailman tilanne vaikuttavat olennaisesti siihen, miten asiakas arvioi saamaansa palvelua. Trendithän kertovat asiakkaan ajattelun taustavaikuttajista, eli siitä maailmakuvasta, jonka pohjalta asiakaskokemus itsessään rakentuu. Koska opinnäytetyön aihe ei varsinaisesti liity trendien tunnistamiseen, tähän on käytetty kirjallisuutta. Kirjoja voidaan joissain tapauksissa pitää jo alkujaan vanhentuneina tiedonlähteinä trendien suhteen, mutta tässä tapauksessa trendit liittyvät asiakkaiden arvoihin ja suurempiin suuntauksiin, joten käsiteltävät trenditkin ovat olleet nähtävillä jo vuosien ajan.

Esimerkki selkeästä ja vuosia jatkuneesta suuntauksesta on se miten asiakkaat ovat yhä tiedostavampia sosiaalisesti ja ympäristön kannalta (Watkinson 2013, 16-17). Nykykuluttaja on myös entistä enemmän kohtuuden kannattaja. Ylimääräisiä ja turhia toimintoja ja ominaisuuksia karsitaan, ja pakkaukset pyritään pitämään yksikertaisina ja viestimään tietynlaisesta luonnollisuudesta ja aitoudesta. (Benett & O'Reilly 2010, 157-164.) Tällainen aitouden mielikuva voidaan saavuttaa monella tapaa, esimerkiksi ajatuksella, että yritys on asiakkaansa kanssa "samalla puolella"; yritys vaikkapa muuttaa käytäntöjään talousvaikeuksien aikana. Yritys voi myös osoittaa tukevansa yhteisöjä hyväntekeväisyyden avulla, tai vaihtoehtoisesti korostamalla paikallisuuttaan. Nykykuluttajien halua auttaa voidaan myös hyödyntää näyttämällä, miten he voivat tehdä hyvää yrityksen avulla. (Benett & O'Reilly 2010, 148-157.)

Kaikenlaiset asiakkaat pitävät vastuullisuutta entistä tärkeämpänä, ja tekevät yleisesti ottaen tietyllä tapaa aikuisempia, paremmin harkittuja päätöksiä. (Benett & O'Reilly 2010, 157-164.) Väestön ikääntyminen johtaa järkevän, aikuisen ajattelun arvostukseen samalla kun hedonistisen, impulsiivisen nuoruuden arvostus vähenee. Turha kuluttaminen tarkoitti aiemmin rikkautta, nyt se on vain merkki typeryydestä ja piittaamattomuudesta tulevaisuutta kohtaan. (Benett & O'Reilly 2010, 165-170.) Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisun mukaan ihmiskunnalla ei ole enää vaihtoehtoja, vaan tulevaisuudessa tullaan tilanteeseen, jossa maapallon hyvinvointi on yksinkertaisesti pakko asettaa prioriteetiksi. Suuria kriisitilanteita voidaan kuitenkin luultavasti ratkaista uuden teknologian avulla. (Wilenius & Kurki 2012, 11-13.)

Ilmastonmuutos on keskustelua herättävä aihe, mutta vaikuttaa varmasti kuluttajien valintoihin. Samoin luonnon monimuotoisuuden kärsiessä kuluttajat ottavat tämänkin näkökulman entistä paremmin huomioon. Luonnonvarojen vähetessä myös valtiot tulevat rohkaisemaan ihmisiä säästäväisyyteen. Äänestäjät katkeroituvat itsekkäille yrityksille, jolloin skeptiset kuluttajat katsovat entistä tarkemmin, mitä yritykset todellisuudessa tekevät. Luottamus politiikkaan on alempana kuin koskaan USA:ssa, jolloin kuluttajat kääntyvät toistensa ja yritysten puoleen toiveissaan parempi puolestapuhuja. (Benett & O'Reilly 2010, 165-170.) Näiden tietojen keräämiseen käytetty tutkimus oli The New Consumer Study (tekijä Market Probe International) syys-lokakuussa 2007.

Ihmiset haluavat yhteisöllisyyttä ja yhteyttä toinen toiseensa; siksi palveluidenkin halutaan tuovan ihmiset yhteen. (Benett & O'Reilly 2010, 165-170.) Globaali yhteisö (global community) on käsite, jota Shaw, Diheebi & Walden (2010) käyttävät. Tämä liittyy tulevaisuuden trendeihin, jotka ovat näkyvissä jo nyt mutta kasvavat kenties 2100-luvulle asti. Globaalilla yhteisöllä viitataan asiakkaiden haluun olla vastuullisia ja tiedostaa asioita, jotka tapahtuvat maailman toisella puolella, samoin kuin siihen, että asiat maailman toisella puolella todella myös vaikuttavat meihin; tulevaisuudessa virtuaalinen maailma tekee meistä yhden, maailmanlaajuisen yhteisön. (Shaw, Diheebi & Walden 2010, 66-67.)

Sosiaalinen media mahdollistaa entistä laajemman vertaisverkoston, ilman yritysten intressejä ja vaikutusta. Kuluttajien välinen viestintä syrjäyttää kuluttajan ja yrityksen välisen viestinnän. Yritykset eivät voi enää välttää tekojensa läpinäkyvyyttä, koska eivät voi hallita tiedonkulkua, joten keino saada tiedostavat kuluttajat puolelleen on olla läpinäkyvä. Asioita mitataan entistä tarkemmin ja erilaisia asioita kuin ennen, jolloin kuluttaja on entistä tietoisempi syy-seuraussuhteista oman kulutuksensa suhteen. (Benett & O'Reilly 2010, 165-170.) Voidaankin sanoa, että vaikka sosiaalinen media sinänsä saattaa ajan muuttaa muotoaan, ihmisen tarve sosiaalisuuteen säilyy. (Shaw, Diheebi & Walden 2010, 5-8.)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että trendeistä löytyy yhteisiä teemoja lähteestä ja kirjoittajasta riippumatta; tällaisia ovat maltillisuus kuluttamisessa, yhteisöllisyyden arvostus, globaali vastuullisuus, ympäristön huomioiminen sekä sosiaalinen media. Varsinkin sosiaalisen median demokraattinen tiedonvälitys on monien mielestä jo muuttanut maailmaa. Myös pienemmän mittakaavan mielenkiintoisia trendejä on havaittavissa; esimerkiksi, samaan aikaan kun yhteisöllisyys korostuu, yksilöllisyys viedään myös luultavasti äärimmäisyyksiin, ja perusolettamukset esimerkiksi siitä, minkä ikäisenä käydään koulua tai jäädään eläkkeelle, jäävät historiaan (Shaw, Diheebi & Walden 2010, 66-67). Toinen huomionarvoinen trendi liittyy ihmisten osallistumiseen. Ihmiset haluavat olla mukana tapahtumissa; entinen tuottaja-kuluttaja asetelma muuttuu, kun asiakkaat ovat entistä enemmän mukana kuluttamiensa tuotteiden tuottamisessa. Asiakkaat haluavat myös entistä enemmän olla aktiivisia osallistujia, ja nähdä oma vaikutuksensa yritykseen, kehittää sitä ja antaa palautetta. (Benett & O'Reilly 2010, 165-170.)

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemusta haluttiin lähestyä nimenomaan uudemman koulukunnan suunnalta, eli tunteiden tulkitsemisen pohjalta. Perinteisemmästä näkökulmasta katsottuna asiakaskokemuksen johtaminen liittyy tuottojen lisäämiseen, jota yleensä arvioidaan ROI:lla (return on investment). Mittareita joissa asiakaskokemuksen johtaminen näkyy, ovat esimerkiksi yhden kaupan keskimääräinen arvo, asiakkaiden määrä, uusintaostoprosentti, eri tuotteiden kannattavuus, myynnin onnistumisen prosenttiosuus, lisämyynnin kasvu euroissa ja prosentteina sekä niiden asiakkaiden määrä, jotka ovat valmiita suosittelemaan yritystä. (Löytänä & Korteso 2011, 204-207.) Nämä kuitenkin ovat perinteisiä ja hyvin laajalti käytössä olevia mittareita, jotka eivät suoranaisesti liity siihen asiakaskokemuksen käsitykseen, johon opinnäytetyössä haluttiin pureutua.

Merja Fischerin ja Satu Vainion (2014) mukaan liiketoiminta palvelualoilla liittyy varsinkin asiakkaan kokemuksen hallitsemiseen. Vaikka esimiehet eivät olisi suoraan kosketuksissa maksaviin asiakkaisiin, heidän tehtävänsä on varmistaa työntekijöille mahdollisuudet ja niin oikealla tavalla palkitseva työilmapiiri, että he voivat luoda asiakkaalle oikeanlaisen, aidosti loistavan palvelukokemuksen. Esimiehen tärkein tehtävä on siis mahdollistaa kaikkien parhaan työpanoksen saavuttaminen. (Fischer & Vainio 2014, 92-93.)

Lior Arussy (2010) muistuttaa, että asiakaskokemus ei liity ainoastaan maksavaan asiakkaaseen; myös henkilökunta ja muut sidosryhmät ovat yrityksen näkökulmasta asiakkaita. Yrityksen eri osastojen on toimittava toisiaan kunnioittaen, jotta ulkoisille, maksaville asiakkaille

palvelut voidaan toimittaa suunnitellusti. Arussyn (2010, 133-165) mukaan monet yritysjohtajat saattavat unohtaa, että yritys on aina siihen liittyvien ihmisten summa. Ihmistenvälinen vuorovaikutus ei riipu ainoastaan siitä että työntekijät toimivat ohjeiden mukaan, vaan jokaisen yrityksessä on tiedettävä ja tunnettava arvonsa asiakaskokemuksen luomisessa. (Arussy 2010, 133-165.)

4.4 Asiakaskokemuksen luominen

Tässä kappaleessa käsitellään asiakaskokemuksen luomisen periaatteita. Periaatteita hahmoteltiin varsinkin Matt Watkinsonin (2013) näkökulmasta. Hänen periaatteensa loistavaan asiakaskokemukseen näkyvät vielä myöhemmin tässä opinnäytetyössä analyysin välineinä ja ohjaavina periaatteina. Tosin kaikki asiakaskokemusta käsittelevä lähdeaineisto tarjoaa omia periaatteitaan parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

Muun muassa Löytänällä ja Kortesuolla (2011) on heilläkin monia periaatteita. Asiakaskokemuksen tulisi yllättää ja luoda elämyksiä, toisin sanoen ylittää odotukset, sekä jäädä mieleen. Tavoitteena pitäisi olla saada asiakas haluamaan lisää, jolloin myös uudet asiakkaat tulevat kuulopuheiden perässä. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-49.) Vaikka Löytänen ja Kortesuson periaatteilla on paljon yhteneväisyyksiä Watkinsonin periaatteiden kanssa, Watkinsonin periaatteet on valittu asiakaskokemuksen luomisen ohjenuoraksi selkeyden vuoksi. Hän esittelee kymmenen periaatetta, joilla luodaan loistava asiakaskokemus. Näitä periaatteita hyödynnetään myöhemmin asiantuntijahaastattelun tulosten analysoinnissa, sekä yleisemmin myös pop up-ravintolan palvelukonseptin rakentamisessa. Niitä voidaan kutsua jopa opinnäytetyötä ohjaaviksi ajatuksiksi.

Ensimmäinen periaatteista on, että loistava asiakaskokemus kuvastaa vahvasti asiakkaan identiteettiä. Asiakas haluaa tehdä päätöksiä, jotka kuvastavat hänet periaatteitaan; näistä päätöksistä jää hyvä omatunto. Jo asiakkaan periaatteiden mukainen mielikuva palvelusta rakentaa asiakkaan uskollisuutta brändille ennen varsinaista kontaktia yritykseen. Asiakas haluaa olla samaan aikaan yksilöllinen ja osa ryhmää, ja hyvä asiakaskokemus auttaa häntä saavuttamaan molemmat tilat. (Watkinson 2013, 35-56.) Myös Löytänen ja Kortesuson (2011, 43-49) mukaan asiakaskokemuksen tulisi tukea asiakkaan minäkuvaa, sillä nykyään asiakkaan ostokset liittyvät entistä tiukemmin hänen arvoihinsa ja muutenkin minäkuvaansa.

Watkinsonin toinen periaate on, että loistava asiakaskokemus vastaa asiakkaan syvempiin haluihin ja tarpeisiin. Siksi on tutustuttava asiakkaan todellisiin tavoitteisiin; haluaako tämä todella vain palvelun, jota on ostamassa, vai toimiiko palvelu välineenä todellisen tavoitteen saavuttamiseen? Tällaisia syviä tavoitteita on vaikea löytää, koska ne eivät ole aina rationaali-

sia eivätkä välttämättä edes kohdehenkilöt itse ole tiedostaneet näitä tavoitteita. Korkeampia tavoitteita voidaan lähestyä kysymällä - miksi asiakas haluaa tehdä niin? Tätä kysymällä voidaan päästä hyvin syvällisiin ja kaukaisiin tavoitteisiin, jotka kuitenkin vaikuttavat vahvasti asiakkaan päätöksiin. (Watkinson 2013, 59-72.)

Watkinsonin kolmas periaate on, että loistavassa asiakaskokemuksessa mitään ei jätetä sattuman varaan. Pienet yksityiskohdat ovat huomionarvoisia; monista pienistä positiivisista kokemuksista ja yllätyksistä syntyy positiivinen asiakaskokemus kokonaisuudessaan. Kosketuspisteiden (touchpoints) avulla voidaan jakaa asiakkaan kokemusta pienempiin osiin ja määritellä onnistumisen kriteerit jokaiselle kohtaamiselle asiakkaan ja palvelun välillä. Täytyy myös miettiä miten asiakkaat liikkuvat kosketuspisteestä toiseen. (Watkinson 2013, 75-95.)

Neljäs periaate on, että loistava asiakaskokemus luo ja täyttää odotukset. Varsinkin tilanteet, joissa todellisuus ei vastaa odotuksia, odotuksia ei ole lainkaan tai odotukset syntyvät muualta kuin yrityksen itsensä toimesta, ovat haasteellisia. Yritykselle on kaikkein tärkeintä asettaa asiakkaalle realistiset odotukset ja sitten täyttää ne. Odotuksien täyttämättä jättäminen luo huonon kokemuksen asiakkaalle, mutta myös odotusten ylittäminen saattaa olla riski; asiakas saattaa alkaa odottaa koko ajan upeampaa kokemusta, jolloin hän tulee varmasti josakin vaiheessa pettymään. (Watkinson 2013, 97-111.) Odotukset ylittävä kokemus on puolestaan Löytänän ja Kortesuon mukaan henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. (Löytänä & Korteso 2011, 64-74.)

Viides periaate on, että loistava asiakaskokemus on vaivaton. Inhimillinen tavoite on aina ollut ja tulee aina olemaan tehdä enemmän pienemmällä vaivalla. Kolme lähestymistapaa tähän ovat ajankäyttö, helppous ja yksinkertaisuus. Periaatteena kannattaa pitää; vähemmän, mutta parempaa. Virheet johtavat siihen, että asioita on tehtävä uudestaan. Niiden riskiä on siis vältettävä. Helppoutta luodaan olemalla asiakkaan kannalta oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Watkinson 2013, 113-125.)

Kuudes periaate on, että loistava asiakaskokemus on stressitön. Asiakkaat tarvitsevat esimerkiksi tarpeeksi tietoa tehdäkseen päätöksiä ilman epävarmuutta. Kokeneet asiakkaat hallitsevat asiat paremmin, mutta kokematon asiakas voi ahdistua jos asiat ovat hänelle epäselviä. Virheet aiheuttavat stressiä ja stressi aiheuttaa virheitä. (Watkinson 2013, 127-138.)

Watkinsonin seitsemäs periaate on, että loistava asiakaskokemus hellii aisteja. Aistit toimivat yhteistyössä, joten niitä kaikkia pitäisi pyrkiä miellyttämään. Palvelun on erotuttava muista ärsykkeistä, mutta kokemus ei saa olla liian vahvakaan. (Watkinson 2013, 141-154.)

Kahdeksas periaate on, että loistava asiakaskokemus on sosiaalisesti osallistavaa (socially engaging). Henkilökohtainen suhde asiakkaaseen on tärkeää. Jo pieni todella henkilökohtaisen palvelun hetki voi jättää lähtemättömän vaikutuksen asiakkaaseen. Ongelmiin tulisi suhtautua mahdollisuuksina näyttää, kuinka reilu, sitoutunut ja välittävä yritys on. (Watkinson 2013, 157-168.) Myös Arussyn mukaan tyytymättömän asiakkaan valitukseen on suhtauduttava uutena tilaisuutena tehdä vaikutus; hänen mukaansa kerran tyytymättömät, mutta asioidensa erinomaisen hoidon jälkeen vakuuttuneet asiakkaat ovat jopa uskollisempia kuin alun perinkin tyytyväiset asiakkaat. (Arussy 2010, 229-235.)

Yhdeksäs periaate on, että asiakas hallitsee loistavissa asiakaskokemuksissa. Asiakkaat eivät vain halua saavuttaa tavoitteitaan vaan tehdä sen myös omalla tavallaan. Vaihtoehtojen lisääminen ei silti aina ole oikea vastaus, koska se saattaa lisätä muita ongelmia. On harkittava tarkkaan, mistä asiasta päättäminen miellyttää asiakasta ja mikä on vähemmän tärkeää, kun ajatellaan asiakkaan tunnetta kontrollista. (Watkinson 2013, 171-185.)

Kymmenes ja viimeinen periaate on, että loistava asiakaskokemus liittyy tunteisiin. Asiakkaiden positiivisia tunteita tietenkin rohkaistaan, mutta negatiivisia on myös yritettävä välttää. Tunteet liittyvät vahvasti kaikkiin asiakaskokemuksen osa-alueisiin. (Watkinson 2013, 187-201.) Myös Arussyn mukaan asiakkaan tunteet ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa asiakaskokemusta luotaessa. Sen lisäksi että asiakkaan tunnetila on ensin selvitettävä, siihen on pystyttävä vaikuttamaan positiivisesti, esimerkiksi ratkaisemalla asiakkaan ongelma. (Arussy 2010, 224-228.)

5 Asiantuntijahaastattelu

Pop up-ravintolaan valmistautuminen aloitettiin yleistä kuvaa kartoittavalla tiedonkeruunetelmällä, eli teemahaastattelulla, jolla tavoiteltiin syvempää ymmärrystä siitä, miten asiakaskokemusta huomioidaan käytännössä ravintola-alalla asiakaskokemuksen edelläkävijänä toimivassa ravintolassa, eli suuren suomalaisen ketjun kokeellisessa toimipisteessä.

Tässä työssä asiantuntijahaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, jossa haastattelun muoto on osittain ennalta määritelty; esimerkiksi kysymysten järjestys ja sanamuoto on vapaa vaihtumaan ja vastausvaihtoehtoja ei anneta valmiiksi. Teemahaastattelu on terminä tuttu Suomessa, mutta myös englanninkielisessä tekstissä voidaan viitata samantapaiseen haastattelumetodiin käsitteillä ”focused interview” tai ”the general interview guide approach”. Kuten teemahaastattelun nimikin kertoo, haastattelun teema on olennaisin tiedonhankintaa ohjaava tekijä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Haastattelun teema-alueet saadaan tutkittavista ilmiöistä ja niitä kuvaavista käsitteistä, jotka muotoutuvat teoria- ja tutkimustiedon pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66-67).

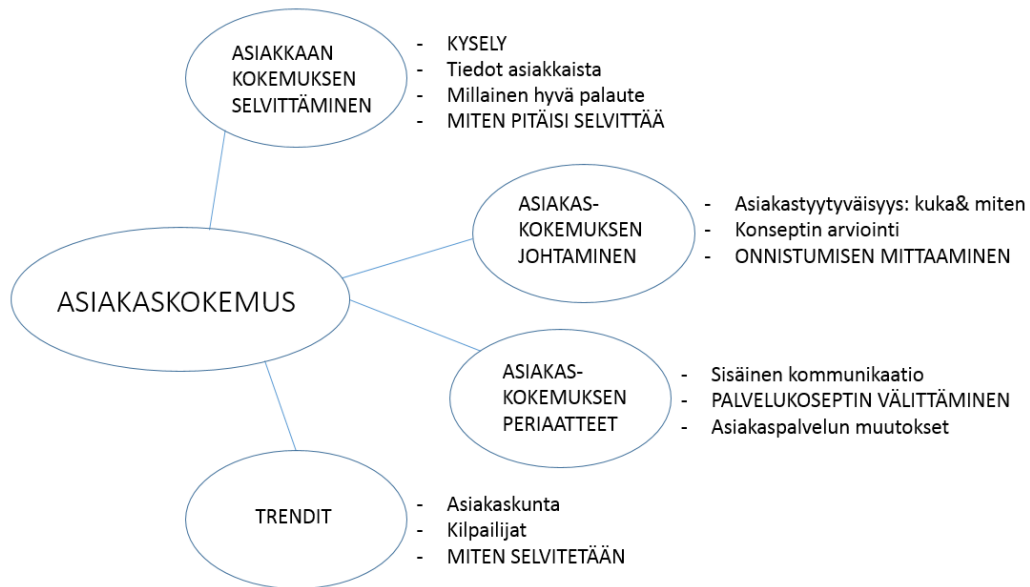
Tämän opinnäytetyön asiantuntijahaastattelua ohjaava teema oli asiakaskokemuksen mittaaminen. Haastateltavana oli Mervi Savolainen, SOK:n ja HOK-Elannon FoodLabin entinen vuoropäällikkö. Hän on toiminut vuoropäällikkönä FoodLabin kahdessa ensimmäisessä ravintolakoikeilussa. Aivan ensimmäinen konsepti oli nimeltään Subille ja toinen Smoothdog Machine®. (Savolainen 2014.) Haastattelun tavoitteena oli saada uusia ideoita asiakaskokemuksen mittaamiseen ja toisaalta saada neuvoja siihen, miten vaihtuvaa konseptia voidaan toteuttaa käytännössä. Haastattelun teemoiteltu ja tiivistetty versio löytyy liitteestä 1.

Haastattelun kohteelta saadaan yleensä laajempia vastauksia kun myös haastattelija osoittaa olevansa ihminen ja silloin, kun ympäristö on haastateltavalle tuttu. Haastattelu on yleensä myös tarkoituksenmukaista aloittaa aiheen vierestä, jotta tunnelma rentoutuu, ja jatkaa vasta sitten todellisiin tutkimusaiheisiin. (Aaltola & Valli 2010, 26-42.) Haastateltava oli tässä nimenomaisessa tapauksessa haastattelijalle tuttu, joten oletuksena pidettiin sitä, että haastateltava on haastattelutilanteessa rento ja antaa kenties enemmän tietoa kuin täysin vieralle haastattelijalle.

Teemahaastattelussa pyritään melko vapaaseen keskusteluun. Teemat tulee kuitenkin määrittää muutenkin kuin intuition avulla, eli johtaa esimerkiksi aiheen teoriasta ja kenties muista samankaltaisista tutkimuksista. (Aaltola & Valli 2010, 26-42.) Tässä opinnäytetyössä kysymysrunko rakennettiin aiemmin teoreettisen viitekehyksen pohjalta laaditun Asiakaskokemuksen keskeiset askeleet (kuvio 2) mallin mukaan. Valitut aihepiirit ovat tällöin asiakkaan kokemuksen selvittäminen, trendit asiakaskunnassa, asiakaskokemuksen johtaminen sekä asiakaskokemuksen luomisen periaatteet.

Teemojen lisäksi voidaan myös laatia kysymyksiä, joita voidaan ryhmitellä esimerkiksi viiteen joukkoon; tarkat tiedot, itse arvioidut tiedot, syyt käytökselle, mielipiteet ja arvot, sekä sosiaalinen näkökulma (Hirsjärvi & Hurme 2008, 106-112). Tässä haastattelussa ei kuitenkaan ollut asianmukaista jaotella teemoja enää erikseen tällaisiksi kysymysryhmiksi, joten näitä hyödynnetään pikemminkin erilaisina näkökulmina kysymysten laadintaan. Muutoin tässä haastattelussa hyödynnettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2008) vinkkejä haastattelun rakentamiseen käytännössä, esimerkiksi: ensimmäisten kysymysten tulisi olla laajoja ja haastateltavalle helpoja, jolloin niistä voidaan luontevasti edetä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Avauskysymykset myös rakentavat haastateltavan itseluottamusta ja saavat hänet tuntemaan, että hän tietää asioista ja osaa vastata. Pääkysymysten voidaan ajatella antavan rakenteen koko haastattelulle, kun tarkentavat kysymykset saavat haastateltavan selittämään ja jatkokysymykset tuovat uusia näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 106-112.)

Kvalitatiivisessa teemahaastattelussa pyritään keskusteluun, jota pitkä lista valmiita kysymyksiä voi vahingoittaa. Esimerkiksi miellekartta voi olla sopiva muistiinpanojen runko. (Aaltola & Valli 2010, 26-42.) Ohessa (kuvio 2) on haastattelun tueksi rakennettu miellekartta, joka toimii kysymyslomakkeen tilalla myös itse haastattelussa.



Kuvio 2: Teemahaastattelurunko

Kuten kuviosta 2 voidaan havaita, teoriasta kumpuavista teemoista muodostettiin käytännön-läheisempiä alakohtia haastattelun rungoiksi. Asiakkaan kokemuksen selvittäminen- teeman alla olivat palautekäytäntöjä koskevat asiat. Kyselyä haluttiin haastattelussa korostaa, koska se on kenties tunnetuin väline yrityksen asiakaskokemuksen tiedonkeruussa. Oli myös tärkeää selvittää, mitä asiakkaiden tietoja pidetään olennaisina. ”Millainen hyvä palaute” viittaa palautteen muotoon, jota haetaan. Tämä olisi voinut tarkoittaa niin fyysistä kuin kirjallistakin muotoa, koska haettiin lisää ymmärrystä siitä, miten palautetta ehkä olisi tehokkainta kerätä. Viimeisenä tämän teeman alla annettiin haastateltavalle mahdollisuus myös erikseen kertoa oma mielipiteensä siitä, miten palautetta ja tietoa asiakkaista tulisi kerätä.

Asiakaskokemuksen johtamisen teemassa keskityttiin siihen, miten asiakkaan kokemusta hyödynnetään strategisesti. Ensinnäkin miten asiakastyytyväisyyden kokonaisuutta selvitetään, sekä sitä, kuinka vaihtuvia konsepteja voidaan arvioida. Varsinkin viimeisestä odotuksena oli saada uusia malleja Dip Up! -ravintolaa varten. Nämä edellä mainitut kaksi pääteemaa, asiakkaan kokemuksen selvittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen, muodostettiin Löytänä ja Kortesuota (2011) mukaillein, kuten jo kuvion 1 yhteydessä todettiin.

Kolmantena teemana haastattelussa olivat asiakaskokemuksen suhteen luotavat periaatteet, eli miten sisäisen kommunikaation avulla asiakkaalle tarjotaan tyydyttävä kokemus vaihtuvasta konseptista huolimatta. Miten työntekijöitä ohjeistetaan ja muuttuuko myös asiakaspalvelu tahallisesti? Haastattelun loppupuolella oli tarkoitus vielä poimia asiantuntija-haastattelavalta mielipiteitä nykyisistä trendeistä, erityisesti ravintolamaailmaa koskien.

Haastattelun oli tarkoitus edetä kronologisesti ylhäältä alas kuvion 2 mukaan. Ensimmäiset, eli Hirsjärven ja Hurmeen (2008) suosittelemat helpot kysymykset olivat tällöin palautekäytäntöön johdattelevia. Palaute on oletettavasti turvallinen puheenaihe haastateltavalle, liittyvän palaute yleensä ravintolatoiminnan perustoimintoihin.

Haastattelun analysoinnista on päätettävä ennen haastattelua. Tällöin analysointitapaa voidaan jopa hyödyntää haastattelun toteutuksessa ja saada parhaiten tietoa halutuista asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Näin tehtiin myös tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettavan haastattelun osalta. Haastattelu haluttiin analysoida aineistolähtöisesti, teemoittamalla, tiivistämällä ja lopulta tulkitsemalla Watkinsonin (2013) teorioiden avulla.

Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa, että analyysi kohdistetaan koko aineistoon, eikä esimerkiksi tiettyihin kohtiin joilla tuetaan ennalta määrättyä teoriaa. Haastatteluaineiston tulkitseminen alkaa siitä, että aineistoa järjestetään loogisemmin, jonka jälkeen aineistoa selvennetään eli poistetaan epäolennaisia asioita ja toistoa. Varsinainen analyysi tapahtuu tämän jälkeen tiivistämällä, narratiivilla, luokittelulla, tulkinnalla tai erilaisia analyysin keinoja yhdistellen tarpeen mukaan. Tiivistäessä asiat ilmaistaan lyhyemmin, luokittelussa aineistoa jaetaan erilaisiin luokkiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-138.) Näitä keinoja voidaan myös yhdistetysti kutsua teemoitteluksi, jolla viitataan juuri tähän aineiston jakamiseen teemojen alle ja sen yksinkertaistamiseen (Aaltola & Valli 2010, 43). Narratiivinen analysointi tarkoittaa tekstin järjestämistä tarinaksi, ajallisesti ja sosiaalisesti loogiseksi kokonaisuudeksi. Tulkinalla tarkoitetaan haastattelun pohjalta rakennettavaa lisäaineistoa, jonka tukija luo haastattelun pohjalta mutta oman aiheensa näkökulmasta. Useimmiten analyysimenetelmiä yhdistellään tutkijalle sopivalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-138.)

Mervi Savolaisen asiantuntijahaastattelussa hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysia, jossa teoriasta saatiin näkökulmia analysoidun aineiston tulkintaan. Ensin haastatteluaineisto siis järjestettiin mahdollisimman loogisesti alkuperäisten teemojen alle, koska teemahaastattelun vapaa muoto muutti, kuten odotettua, aiheiden käsittelyn järjestystä teemahaastattelurungosta (kuvio 2). Tämän jälkeen aineisto tiivistettiin poistamalla siitä toisto sekä pop up -ravintolan kannalta epäolennaiset asiat, kuten käytännöt jotka eivät sovellu BarLaureaan toiminn-

taympäristönä tai esimerkiksi pop up -ravintolan väliaikaiseen liiketoimintamalliin. Kun jäljellä oli käsitelty aineisto (liite 1), siitä tehtiin tulkintoja Watkinsonin (2013) teorian pohjalta. Päättelmistä tehty taulukko näkyy taulukossa 1.

WATKINSONIN PERIAATE	HAASTATTELUSTA SAADUT IDEAT	PÄÄTELMÄ
1. Asiakas haluaa palvelun kuvastavan hänen periaatteitaan (Watkinson 2013, 35-56).	Asiakkaat pitivät siitä, että saivat tehdä tuotteestaan omanlaisensa.	Asiakas haluaa tehdä valinnan omien periaatteidensa mukaan.
2. Asiakkaan syviin tarpeisiin täytyy vastata (Watkinson 2013, 59-72).	-	-
3. Yksittäiset kohtaamiset ovat tärkeitä (Watkinson 2013, 75-95).	Työntekijöiden päiväkirja, johon suulliset palautteet kirjoitettiin ylös. Osoittautui hyväksi palautteenkeruutavaksi.	Yksittäisiä, jokapäiväisiä kohtaamisia voi ja pitää tallentaa.
4. Asiakaskokemuksen tulee luoda ja täyttää odotukset (Watkinson 2013, 97-111).	Asiakaspalvelusta ohjeistettiin, että pyritään kertomaan konseptista ja kysellään palautetta.	Työntekijät voivat luoda hallitusti realistisia odotuksia.
5. Asiakas haluaa helppoutta (Watkinson 2013, 113-125).	Asiakkaiden päiväkirja oli ravintolasalissa, ja lähistöllä vain luki, että kirjoita tai jätä terveiset, ja siitä muodostui asiakkaille tapa jättää palautetta.	Palaute ei ole asiakkaalle vaiva, kunhan sen antaminen on helppoa, vapaaehtoista ja rajaamatonta.
6. Asiakas ei pidä epävarmuudesta (Watkinson 2013, 127-138).	Suomalaiset eivät ehkä halua tehdä nopeita päätöksiä.	Asiakkaalle on annettava aikaa, jotta päätöksiin ollaan tyytyväisiä.
7. Aisteja on hellittävä (Watkinson 2013, 141-154).	-	-
8. Asiakaskokemuksen tulee olla sosiaalista (Watkinson 2013, 157-168).	Paras tapa kerätä palautetta on asiakkaan kanssa keskustelu; tärkeää henkilökohtainen palvelu, jutellaan asiakkaan kanssa, tehdään heidän olonsa tervetulleeksi ja panostetaan näihin.	Henkilökohtainen kommunikointi työntekijän kanssa saa asiakkaalle hyvän mielen.
9. Asiakas haluaa tuntea olevansa ohjaksissa (Watkinson 2013, 171-185).	Asiakkaat hakivat vip-kehittäjiksi. Vip-kehittäjille järjestettiin vip-iltoja, joissa heitä haastateltiin. Vip-kehittäjät saivat pieniä lahjakortteja ja erilaisia etuja, mutta pääosin he osallistuivat omasta kiinnostuksestaan.	Asiakas haluaa kyllä vaikuttaa, jos siihen on tilaisuus.
10. Asiakaskokemus liittyy aina tunteisiin (Watkinson 2013, 187-201).	Jos palvelu huonoa, ei haluta myöskään antaa palautetta.	Negatiiviset tunteet voivat jäädä huomaamatta. Niiden ilmaisemista voi yrittää helpottaa.

Taulukko 1: Asiantuntijahaastattelun tulosten tulkintaa Watkinsonin avulla

Taulukko 1 kuvaa miten eri periaatteita on sovellettu ravintolamaailmassa ja toisaalta mikä oli periaatteesta ja käytännön toimintatavasta löydettävissä oleva yhteinen ohjenuora, jota myös pop up-ravintolassa haluttiin hyödyntää. Esimerkiksi ensimmäisestä, kolmannelta ja viidennestä Watkinsonin (2013) periaatteesta johdetuista kohdista oli todellista hyötyä pop up-ravintolan konseptin kehittäelyssä. Näitä kohtia käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

Mervi Savolaisen haastattelusta saatiin hieman laajemminkin aineistoa kuin se, joka on tiivistetty taulukkoon 1. Savolaisen mukaan asiakkaat esimerkiksi pitivät siitä, että pystyivät tekemään tuotteesta omanlaisensa ja halusivat myös kokeilla oudompiakin asioita. Asiakaspalvelusta ei hänen mukaansa tarvinnut ohjeistaa kovin tarkasti, paitsi sen verran että työntekijät

kertoisivat asiakkaalle konseptista ja kyselisivät palautetta. Onnistumisia puolestaan tulisi hänen mielestään mitata sen perusteella mitä asiakkaat ovat mieltä, koska he palvelusta maksavat. (Savolainen 2014.)

Suuri hyöty pop up -ravintolalle oli myös Savolaisen (2014) esittelemistä päiväkirjoista, jollainen oli sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Asiakkaat saivat kirjoittaa päiväkirjaan mitä tahtoivat, ja siitä tuli tahattomasti palautteenantoväline. Henkilökunnan päiväkirja ei toiminut ilman selkeää ohjeistusta, mutta kunnollisten ohjeiden myötä siitäkin tuli tärkeä viestinnän väline ja palautteidenkeruun apuväline. (Savolainen 2014.)

6 Asiakaskokemuksen seuraaminen Dip Up! -ravintolassa

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli testata pop up -ravintolassa uudenlaisia asiakaskokemuksen tiedonkeruun välineitä BarLaureaa varten. Pop up -ravintolan perustaminen kuvattiin kronologisesti, eli suunnittelusta toteutukseen ja tuloksiin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään siis toisin sanoen opinnäytetyön tuloksia. Asiakaskokemus on kaikissa vaiheissa teoreettisena lähtökohtana.

Testattuja asiakaskokemuksen tiedonkeruun välineitä olivat siis trendimatriisi, henkilökunnan päiväkirja sekä palautelappuset. Käytetyt asiakaskokemuksen tiedonkeruun välineet eivät toimineet aivan niin kuin lähteissä kuvailtiin, mutta uudenlaista tietoa saatiin jokaisesta ja päätelmiä voidaan tehdä melko pitkälle. Toisaalta kaikenlaisessa aineiston analysoinnissa tutkijalla on suuri vaikutus siihen, mitä lopulta pidetään tutkimuksen tuloksena, ja varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on paljon vaikutusta tutkimukseen (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 123-126).

Tarkoituksena on, ja tässäkin tapauksessa oli, että ensin aineistoa pilkotaan, jäsennellään, järjestellään ja luokitellaan käyttäen jotakin analyysitekniikkaa. Toisessa vaiheessa tutkija tulkitsee materiaalia, eli vertailee sitä teorioihin tai rakentaa siitä yhtenäisen keskeisen ajatuksen. Kolmanneksi tutkija kokeilee aineistoaan erilaisten ideoiden pohjalta, eli tekee siitä yksittäisiä tulkintoja. (Ronkainen ym. 2013, 123-126.)

Käytetyt asiakaskokemuksen tutkimisen menetelmät olivat lähes kokonaan kvalitatiivisia eli laadullisia. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopi, koska haluttiin saada tietoa yksilöiden kokemuksista rajoittamatta lopputuloksia etukäteen. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sopivat tähän työhön, koska tarkoitus oli jatkuvasti analysoida tuloksia tutkimuksen edetessä, kuten laadullisessa tutkimuksessa lähes väistämättä käy (Aaltola & Valli 2010, 17-19). Esimerkiksi Creswell (2014, 18-19) näkee kvantitatiivisen, (eli määrällisen) näkökulman sopivimpana tut-

kimuksissa, joissa halutaan tuloksia numeroiden muodossa ja esimerkiksi haastattelun vastaukset saattavat olla etukäteen annettuja vaihtoehtoja; tällainen näkökulma ei sopinut yhtä hyvin tässä työssä käsiteltävään kokeelliseen tunteiden tutkimiseen, muutamia pienimuotoisia poikkeamia lukuun ottamatta. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen näkökulman lisäksi on usein hyödyllistä yhdistellä tarpeen mukaan näitä kahta näkökulmaa (Creswell 2014, 18-21; Hirsjärvi & Hurme 2008, 38-40). Siksi tässä työssä ei niinkään keskitytty pitämään tutkimustapaa kvalitatiivisena, vaan hyödynnettiin myös kvantitatiivista näkökulmaa tarpeen vaatiessa.

6.1 Valmistautuminen

Valmistautumisvaihe pop up-ravintolan toteutuksessa liittyi varsinkin pop up-ravintolan konseptin ideointiin. Oikeastaan tavoite oli trendien analysointi ja hyödyntäminen pop up-ravintolan konseptissa. Kuten jo johdannossa todettiin, asiakaskokemusta ei haluttu tutkia Flow-ravintolan normaalioloissa, koska asiakkaiden tunnereaktiot eivät ehkä olisi olleet yhtä korostuneet kuin uudenlaisen konseptin myötä ja toisaalta myös siksi, että teorian pohjalta oli pääteltävissä, että jo konseptissa olisi kenties syytä ottaa huomioon asiakaskokemuksen näkökulma.

Trendimatriisi on työkalu jota tässä opinnäytetyssä hyödynnettiin asiakaskokemuksen ennakointiin. Loogisesti ajatellen asiakaskunnan mielipiteet ja käsitykset maailmasta vaihtuvat uuden tiedon myötä. Trendit kuvaavat juurikin sitä, mitä uusia ajatuksia maailmalla muodostuu ja millaista vertailukohtaa asiakas käyttää arvioidessaan Dip Up!-ravintolaa tai mitä tahansa muuta yritystä.

Trendimatriisi (Trend Matrix) tarkoittaa eräänlaista yhteenvetoa nykyhetken trendeistä, jotka selvästi johtavat tiettyyn kehityksen suuntaan tulevaisuudessa. Se auttaa määrittelemään suuntaa toiminnalle, koska se antaa laajan käsityksen trendeistä ja paljastaa mahdollisuuksia. Vijay Kumarin (2012) mukaan trendimatriisin pystyakselilla ovat usein teknologia, bisnes, ihmiset, kulttuuri ja politiikka, mutta matriisi rakennetaan tietenkin omien tarpeiden mukaan, joten pysty- ja vaaka-akselitkin muodostetaan tarkoitukseen parhaiten soveltuvalla tavalla. Kun matriisin akselit on päätetty, kerätään tietoa trendeistä ja yksinkertaistetaan ne lauseiksi, jotka voidaan liittää trendimatriisiin. Tämän jälkeen matriisia katsotaan kokonaisuutena ja lopulta sen yhteyteen voisi myös dokumentoida muiden arvioita käsiteltävistä asioista. (Kumar 2012, 38-39.) Viimeisin vaihe jätettiin tässä opinnäytetyössä pois. Taulukossa 2 on valmis, suppeahko trendimatriisi yritysten ja asiakkaiden suhteesta.

	MENNYT	NYKYINEN	TULEVA
KULUTTAJAT	Kuluttaminen on luksusta, johon onnekkaimmilla on varaa	Kohtuullisuus yhä useamman valinta Toisaalla kulutusjuhla jatkuu	Maailmanlaajuinen yhteisö (Shaw, Diheebi & Walden 2010) Kuluttajien välinen viestintä (Bennet & O'Reilly 2010)
BISNES	Kuluttaja ostaa mainoksen mukaan Yritykset keskittyvät mainontaan ja voittoihin	Luonnollisuus ja aitous nousussa (Bennet & O'Reilly 2010) Ihmiset hakevat tietoa netistä	Yritykset hyväntekijöinä (Bennet & O'Reilly 2010) ... ja sosiaalisessa mediassa
LUONTO	Luontoa hyödyntämällä tehdään bisnestä	Yhä tiedostavampia asiakkaita	Luonnon hyvinvointi prioriteetti (Wilenius & Kurki 2012)

Taulukko 2: Trendimatriisi moderneista asiakkaista

Trendimatriisi luotiin kappaleen 4.3. Asiakaskokemus ja trendit esiteltyjen teorioiden pohjalta. Trendimatriisi on yllättävän haastava työkalu, koska sen rakentamiseen vaaditaan paljon pohjatietoa sekä useamman ihmisen näkemystä. Trendimatriisin antama yleiskuva oli tässä tapauksessa niin yleinen, ettei siitä saatu juurikaan selkeitä ideoita pop up -ravintolaa varten. Tietenkin yleisistä periaatteista on hyvä saada tällainen katsaus, mutta tiedostavat ja itsenäiset asiakkaat olivat sellainen kehityssuunta, joka muutoinkin oli jo selvillä.

6.2 Käytännön toteutus

Pop up-ravintolan käytännön toteutus tapahtui 19.-21.5.2014. Pop up -ravintolan nimi oli Dip Up! Seuraavissa kappaleissa käsitellään sitä, miten pop up -ravintolassa käytännössä seurattiin asiakaskokemusta. Asiakaskokemusta haluttiin lähestyä kahdesta näkökulmasta, henkilöstön ja asiakkaan itsensä.

Dip Up! toteutettiin kolmen päivän aikana, maanantaista keskiviikkoon 19.-21. toukokuuta vuonna 2014. Ravintolan aukioloajat olivat samat kuin tiloissa tavallisesti toimivalla Flow -ravintolalla eli lounasaikaan 11.00-13.00. Kolmen päivän aikana ruokailijoita kävi yhteensä 76, joista osa oli asiakkaita, jotka vierailivat useampana päivänä ja heidän vierailunsa on laskettu tähän lukuun jokainen erikseen. Ruokailijamäärä ylitti toimeksiantajan odotukset, vaikka selkeää tavoitelukua ei ollut määritetty.

Dip Up! -ravintolan konseptia rakennettiin hyväksikäyttäen asiantuntijahaastattelua, eri asiakaskokemukseen liittyviä teorioita ja trendejä. Esimerkiksi nykyajan ravintola-asiakkaan mahdollisia ajatuksia hahmoteltiin etukäteen trendimatriisin avulla (taulukko 2).

Asiantuntijahaastattelu tarjosi käytännön esimerkkejä palautteenantojärjestelmistä, joilla voitaisiin saavuttaa myös Watkinsonin tärkeänä pitämä vaivattomuuden tuntu asiakkaalle (Watkinson 2013, 113-125). Myös esimerkiksi ruokalistassa ja henkilökunnan perehdytyksessä yritettiin saada aikaan Watkinsonin periaatteiden mukainen asiakaskokemus; aisteja hellivä, henkilökohtainen ja odotukset täyttävä (Watkinson 2013).

Aiemmin esitelty taulukko 1 eli 'Asiantuntijahaastattelun tulosten tulkintaa Watkinsonin avulla', oli hyödyllinen väline pop up -ravintolan palvelukonseptia rakennettaessa. Watkinsonin periaatteet yksi, kolme ja viisi ja niiden tulkinnat haastattelun kautta toivat hyvin konkreettisia asioita pop up -ravintolaan. Koska asiakas haluaa itse vaikuttaa saamaansa tuotteen, ruokalistaan tehtiin mahdollisimman paljon valinnan mahdollisuuksia (kuva 1). Tässä huomioitiin myös trendimatriisissa (taulukko 2) esiin tullut luonnollisuuden tavoittelu, joten menussa on paljon terveellisiä kasvisvaihtoehtoja ja yksinkertaisia ruokia. Kohdassa kolme esiin tullut jokapäiväisten kohtaamisten tallentamisen tarve huomioitiin myöhemmin käsiteltävässä henkilökunnan päiväkirjassa (Savolainen 2014). Samalla tavoin myös periaatteesta numero viisi kummunneesta ajatuksesta, että asiakas haluaa palautteenantamisen olevan mahdollisimman helppoa, saatiin ideoita palauteleppusiin.



Kuva 1: Dip Up! menu

Asiakaskokemus on pop up-ravintolan osalta jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen on asiakkaan itse antama palaute. Tätä palautemenetelmää kutsutaan ”palautelappusiksi”, jotta sana erottuu tavallisen palautelapun konseptista. Alun perin idea tällaiseen rajoittamattomaan palautteenantoon syntyi Löytänän ja Kortesuon (2011) luettelemista ongelmista tavallisissa asiakastytyväisyyskyselyissä, joita olivat esimerkiksi liian laajat ja huonosti asetetut kysymykset. Varsinainen idea muodostui, kun Mervi Savolaisen asiantuntijahaastattelussa (2014) tuli esiin ajatus asiakkaiden päiväkirjasta, johon saa kirjoittaa mitä vain. Näistä siis kehiteltiin palautelappusten idea. Palautelappuset olivat erivärisiä paperinpalasia, joita asetettiin pöytiin värikkäiden kynien kanssa. Henkilökunta ohjeistettiin kannustamaan asiakkaita kirjoittamaan ja piirtämään lappusille mitä tahansa he halusivatkin. Tavoite tässä oli saada ennalta rajaamatonta tietoa asiakkaan todellisista tuntemuksista ja tehdä palautteen antamisesta helpompaa kuin missään muualla.

Taulukossa 3 nähdään käsitelty aineisto. Varsinaista palautetta antaneiden määrää ei tiedetä, koska lappusia sai kirjoittaa niin monta kuin halusi ja ainakin muutamat asiakkaat tekivätkin useamman. Henkilökunnan mukaan lähes kaikki kuitenkin antoivat palautetta, vähintään joka pöytäryhmä. Tässä mielessä palautteenantomenetelmä oli onnistunut. Palautetta voidaan myös pitää laadukkaana. Laatu tässä mielessä viittaa palautteiden monipuolisuuteen ja informatiivisuuteen, sillä asiat joista asiakkaat kertoivat, olivat juuri samankaltaisia, joista muutokin kysytään yleensä. Esimerkiksi mitä mieltä olitte konseptista, tunnelmasta, ruuasta ja palvelusta. Voidaan olettaa että asiakkaat olivat myös antaneet palautetta nimenomaan asioista, joista heillä oli jotakin sanottavaa. Toisin sanoen ”en osaa sanoa”-vastausvaihto, jota usein käytetään asiakaskyselyissä, jäi täysin pois. Taulukko 3 on koottu yhteen kaikki sanallinen palaute, jota palautelappusiin oli kirjoitettu. Lisäksi lapuissa oli kuvia peukusta, hymiöitä ja muuta ei-verbaalista, mutta tunteiden tulkinnan kannalta hyödyllistä materiaalia. Taulukko 3 hyödyntää kvantitatiivista tutkimusnäkökulmaa, koska se on hieman karsittu nimenomaan

tunteiden tulkitsemisesta ja yritetty saavuttaa kokonaiskäsitystä ja löytää usein toistuvat teemat konseptin analysoimiseksi.

PALAUTTEET yhteenveto päivistä	PÄIVÄ 1 19 asiakasta	PÄIVÄ 2 30 asiakasta	PÄIVÄ 3 24 asiakasta
KONSEPTI + hauska idea - sekava menu	Hyvä ja uusi idea 2 Dippailu hauska idea 3 Kiva kokonaisuus Menu vähän sekava Kiva ilme Kesäinen Mukavaa vaihtelua	Ruokalista voisi olla selkeämpi Kiva idea Kiva valita useita ruokia	Sekava menu 5 Mielenkiintoinen 2 Hauska idea 2 Mukavaa vaihtelua Uutta minulle Hauska ja hyvä menu Terveellinen ja maukas valikoima
RUOKA + dipit hyviä - dippejä liikaa/annos - nachoista ei pidetty - kasviksia kaivattiin + ruoka oli hyvää + bataatista pidettiin +/- kana vaihtelevasti pidetty	Red Devil hyvää Sopivan tulinen Fiesta Annoksien suhteet oudot (kana ja nachot) Hyvät lajitelmäehdotukset Nachot tylsiä Hyvältä maistui 3 Yksipuoliset lihattomat vaihtoehdot Bataatti hyvää 4 (varsinkin suolakiteet) Dippejä liikaa Vihanneksia kaivattiin 3 Dipit maukkaita Papu outo Liha kuivaa 2 Sinappi hyvää Sinappi liian voimakas Satay liian ohutta/Satay hyvää Lime-rucola paras 2 Mango yllättävän hyvää 4 (kanan kanssa)	Fiesta kiva makuelämys Vihanneksia kaivattiin Dipit hyviä 4 Kana maukasta 4 Hyväkokoiset dipit 2 Lime-rucola hyvää 2 Mango hyvää Satay hyvää Vegelautanen / kasvikset hyviä 2 Annokset pieniä Hyvää ruokaa 3 Nachot hyviä 2 Sopivankokoinen annos 2 Bataatti hyvää 3 Liha hyvää 2 Sinappidippi + lihavartaat hyvää 2 Bataatti + lime-rucola hyvää	Liha hyvää 3 Liha kuivaa ja mautonta 2 Hyvää 5 Hyvät dipit 3 Sinappidippi hyvää 2 Kana pahaa 4 Ruoka oli hieman kylmää 2 Liha & bataatti hyvää Nachot pahaa Nachoissa liikaa tahnaa Kana hyvää 2 Mangodippi pahaa Vihanneksia kaivataan Dipit liian isoja Red Devil hyvää
JUOMA - huono makeutus	Juomat hyviä ja kiva idea 3 Hyvä Virgin Mary! Inkiväärjäätee virkistävää Sangriasta puuttui makeus	Punainen sangria kaipasi makeutta Basilika-mojito mauton Inkiväärjäätee mauton Jäätee vetistä	Virgin Mary pahaa Inkiväärjäätee hyvää
MUUT - kahvia kaivattiin		Musiikki puuttui 2 Perinteinen alku- pää- ja jälkiruoka parempi Musiikki lujalla Hyvä asiakaspalvelu 2	Miksei ole kahvia 3 Jälkiruokaa haluttaisi 2 Hyvä palvelu Sekava tarjoilu ja häslinkiä
KEHITYSEHDOTUKSIA	Falafel lihattomaksi vaihtoehdoksi. Kahvia jälkkäriksi 2	Jotain muuta makeutusta juomiin Vähemmän lime-rucolaa	

Taulukko 3: Palautelappuset teemoiteltuina ja tiivistettyinä

Taulukossa 3 palautelappusten avulla saatu aineisto on teemoiteltu aiheittain; konsepti, ruoka, juoma, muut ja kehitysehdotukset. Aineisto myös tiivistettiin tässä prosessissa siten, että luetellun palautteen perässä näkyy samankaltaisen palautteen antajien määrä, jos se on

enemmän kuin yksi. Taulukon pohjalta voidaan tehdä syvempiä päätelmiä pop up-ravintolasta konseptina, sekä ravintolan että asiakkaan kannalta.

Kuten taulukosta nähdään, asiakkaat kaipaivat annoksiinsa kasviksia. Tämä johtuu luultavasti siitä, että asiakkaat valitsivat valmiita menukokonaisuuksia joissa ei ollut kasviksia. Selkeästi ratkaisu on, että menukokonaisuuksiin lisätään kasviksia joko jokaiseen annokseen tai kasvisannos menukokonaisuuteen, tai että asiakkaalle viestitään selkeämmin konseptista jotta nämä uskaltavat valita annoksia pöytäseurueelle yhteiseksi. Osa asiakkaista piti paljonkin uudenlaisesta ravintolakonseptista ja piti sitä mielenkiintoisena, kun taas osa asiakkaista koki menun hyvin sekavaksi, joka luultavasti tarkoittaa, etteivät he ymmärtäneet konseptia ja kokivat kenties olonsa epävarmoiksi tilatessaan. Menua olisikin ehkä syytä arvioida etukäteen vielä tarkemmin ja testata sen ymmärrettävyyttä. Menuun ja ruokaan liittyi suurin osa kaikista palautteista ja voidaan sanoa että dipeistä pidettiin lähes poikkeuksetta. Tämä kertoo että ruokalistasuunnittelu on onnistunut tältä osin. Vapaata ilmaisua hyödyntävät lappuset toivat näin yksityiskohtaista tietoa konseptin kehittämiseksi, joten tutkimuksen välineenä niitä voidaan pitää käyttökelpoisina.

Asiakkaan kokemusta haluttiin seurata myös henkilöstön näkökulmasta. Asiakaspalvelijat ovat läsnä tilanteessa ja kuulevat yleensä kaiken mitä pöydissä puhutaan ja saattavat myös muutoin huomata asiakkaan reaktioita pienistä eleistä. Siksi hyödynnettiin henkilöstön näkökulmaa, toisin sanoen osallistuvaa havainnointia. Tämä tehtiin siksi että myös niiden asiakkaiden kokemuksia haluttiin tallettaa, jotka eivät kenties osanneet kirjallista palautetta antaa.

Osallistuva havainnointi on havainnoinnin laji, jossa tutkija ottaa osaa seuraamiinsa tapahtumiin joko tutkijan roolissa tai muussa (Ronkainen ym. 2013, 115). Havainnoinnin ajateltiin tapahtuvan kuten palautteenannonkin; niin, ettei ilmaisua mitenkään rajoiteta vaan myös havainnoijat eli salipuolen työntekijät kommentoisivat vapaasti kassalla olleeseen vihkoon. Tämä idea oli peräisin Mervi Savolaisen haastattelusta (Savolainen 2014), jossa hän viittasi ravintolakonsepteissa hyödynnettyyn henkilökunnan päiväkirjaan.

Henkilökunnan päiväkirja kuitenkin epäonnistui tässä kokeilussa. Tapaus oli samankaltainen kuin mitä Savolainen (2014) haastattelussaan kuvaili; puutteellisen ohjeistuksen vuoksi kukaan ei käyttänyt henkilökunnan päiväkirjaa. Pop up -ravintolan aikana selkeni, että henkilökunnan päiväkirja on ajatuksena niin uusi ja kenties vieras, etteivät lyhyet suulliset ohjeet sitä varten riittäneet vaan asiaan olisi tarvittu tarkempi ohjeistus. Varsinkin tällaisessa lyhytaikaisessa tapahtumassa kuin pop up -ravintola, jossa lisäksi henkilökunta vaihtui päivittäin.

Työntekijöiden päiväkirja haluttiin epäonnistumisestaan huolimatta esitellä tässä kehittämisen arvoisena ideana. Sillä katsottiin voivan olla paljon mahdollisuuksia varsinkin työntekijöiden kommunikaation, ja sitä kautta työilmapiirin parantamisessa. Vaikuttaahan se, miten työntekijät kokevat työskentelyilmapiirinsä, palveluun ja asiakkaaseen ja sitä kautta edelleen bisnekseen olennaisesti (Fischer & Vainio 2014, 144).

6.3 Arviointi

Palautteiden keruu oli pop up-ravintolan kohdalla kenties tavanomaista ravintolaa ennustamattomampaa; toisaalta palautelappusia saatiin yli odotusten, kun taas henkilökunnan päiväkirjasta ei saatu minkäänlaista tulosta. Analyysityö onneksi ratkaisee melko yleisen ongelman; nimittäin sen tilanteen, kun tietoa on toisaalta liikaa, muttei sitä tietoa, jota tarvittaisiin (Kamensky 2010, 113-116). Seuraavaksi analysoidaan siis hieman pidemmälle pop up-ravintolassa käytettyjä asiakaskokemuksen selvittämisen työkaluja.

Analyyseissa halutaan useimmiten muokata kerätty tieto jonkinlaiseksi yleisnäkemykseksi, mutta tämä saattaa käydä hankalaksi jos analysoitavia asioita on monia. Esimerkiksi pian käsiteltävä SWOT-analyysi on yksi niin kutsutun synteesianalyysin muoto. Synteesianalyysissä jo itse analyysityökalu luo malleja siitä miten analyysia voisi hyödyntää, ottamalla huomioon sekä nykytilan ja tulevaisuuden, että ympäristön ja analyysin kohteen sisäiset asiat. (Kamensky 2010, 191.)

SWOT- analyysia käytettiin opinnäytetyön yhteydessä, jotta kokeiltuja asiakaskokemuksen hahmottamisen eri välineitä pystyttiin vertailemaan yksinkertaisella tavalla. Sana SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysia käytetään yrityksissä johdon työkaluna, mutta sitä voidaan soveltaa myös muunlaiseen käyttöön. (Vuorinen 2013, 88-94.)

SWOT-analyysi on tavallisesti neljään ruutuun jaettu taulukko, jossa vahvuudet ja heikkoudet omissa ruuduissaan kuvaavat yrityksen sisäisiä asioita ja mahdollisuudet ja uhat ulkoista ympäristöä (Vuorinen 2013, 88-94; Kamensky 2010, 191-194). SWOT-analyysi on melko helppo tehdä ja soveltaa erilaisiin tilanteisiin. SWOT-analyysin haasteita on kuitenkin saada analyysistä tarpeeksi tarkka mutta samaan aikaan pelkistetty. SWOT-analyysin aihealueen tarkka rajaaminen on myös tärkeää, jotta tuotos ei ole epäolennaista sanahelinää. (Kamensky 2010, 118, 191-194.)

VAHVUUDET Ennakoi asiakaskokemukseen vaikuttavia seikkoja Luo kokonais kuvaa yrityksen tulevaisuutta ajatellen	HEIKKOUEDET Vaatii paneutumista ja asiantuntijuutta Hyvin paljolti riippuvainen tekijästä Epävarma tiedonlähde
MAHDOLLISUUDET Saattaa tarjota strategisen edun Voidaan sulauttaa osaksi ylemmän johdon vuosittaista toimintaa Tarjoaa järjeistetympiä lähestymistapoja teemaviikkoihin yms.	UHAT Tieto saattaa olla myös harhaanjohtavaa – onhan se ennustamista Saattaa vaatia kohtuuttomasti paneutumista pienen hyödyn vuoksi

Taulukko 4: SWOT trendimatriisi tiedonkeruumenetelmänä

Trendimatriisia käytettiin tässä opinnäytetyössä asiakaskokemuksen tiedonkeruumenetelmänä, vaikka sen lopullinen hyöty saattoi jäädä kyseenalaiseksi. Sama tulos voitiin muodostaa myös taulukkoon 4. Trendimatriisin vahvuudet liittyvät varsinkin yrityksen johtoon ja ovat melko kaukana jokapäiväisestä toiminnasta. Kuten heikkouksista ja uhistakin huomataan, ennustaminen on aina epävarmaa.

VAHVUUDET Asiakkaat kertovat mikä heille on tärkeää Palautteenanto ei ole asiakkaalle vaiva Ei "en osaa sanoa"-vastauksia yms., jotka vääristävät tuloksia	HEIKKOUEDET Asiakaskyselyn tulokset vaativat käsittelyaikaa Asiakkaasta ei saada taustatietoa Palautteen tulkinta ei ole yksiselitteistä eikä välttämättä vertailukelpoista
MAHDOLLISUUDET Voi ilmetä täysin odottamattomia asioita Asiakas saattaa antaa palautetta useamman kerran Sosiaalisen median periaatteet voidaan tuoda mukaan	UHAT Huono ohjeistus henkilökunnalle ja näin myös asiakkaalle sabotoi idean Palautetta ei ehkä saada niistä osaluista josta halutaan

Taulukko 5: SWOT palautelappuset tiedonkeruumenetelmänä

Seuraavaksi analysoitiin hieman käytännönläheisempi tiedonkeruumenetelmä. Taulukossa 5 on palautelappusten SWOT-tilukko. Nopeasti voidaan huomata sekä palautelappusten hyvät että huonot puolet. Vahvuuksina ja mahdollisuuksina olivat tietenkin tiedonkeruumenetelmän

helppous asiakkaalle ja asiakkaan kannalta olennaisten asioiden esille tulo. Sosiaalisen median periaatteilla tarkoitetaan analyysistä kummunnutta ideaa siitä, miten asiakkaiden itse antamat palautteet voitaisiin jopa kiinnittää ravintolan ulkopuolelle kuten Facebook- seinälle, antamaan tuleville asiakkaille rehellistä kuvaa ravintolan palvelusta. Heikkouksissa ja uhkissa korostui tiedonkeruumenetelmän haastavuus analysoinnin ja tietojen hyödyntämisen kannalta.

VAHVUUDET Luo "me"-henkeä Kaikki työntekijät ovat perillä asioista Hyödynnetään henkilökunnan osaamista tavallista laajemmin	HEIKKOUEDET Vaatii työntekijöiltä innostusta Tulosten käsittely hankalaa Viimeisellä sijalla tärkeysjärjestyksessä, kun on kiire
MAHDOLLISUUDET Asiakkailta saadaan palautetta ja tietoa, joka muutoin katoaisi Luonteva pohjamateriaali palaverille	UHAT Huono ohjeistus henkilökunnalle tekee kirjasta hyödyttömän Tuloksista ehkä vaikeaa hyötyä

Taulukko 6: SWOT henkilökunnan päiväkirja

Toisaalta taulukossa 6 voidaan nähdä samankaltainen SWOT muodostettuna henkilökunnan päiväkirjan ideasta. Henkilökunnan päiväkirja toteutus ei onnistunut suunnitellusti, mutta antoi silti paljon pohdittavaa. Sen merkitys työyhteisölle voisi olla merkittävä, kuten vahvuuksista ja mahdollisuuksista voitiin päätellä. Toisaalta heikkouksissa ja uhissa näkyy selkeästi tiedonkeruumenetelmän varjopuoli; se vaatii runsaasti paneutumista ja kiinnostusta sekä henkilökunnalta että esimiestaholta.

7 Loppupäätelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli monipuolistaa asiakaskokemukseen liittyvää tiedonkeruuta BarLaureassa. Tässä onnistuttiin lopulta, sillä uudentyyppisiä tiedonkeruumenetelmiä löydettiin ja pystyttiin jollain tapaa testaamaan. Tiedonkeruumenetelmät saatiin myös esitettyä selkeässä muodossa SWOT-taulukoilla (taulukot 4,5 ja 6), jotka on helppo esitellä toimeksiantajalle eli BarLaurealle.

Testaamisessa kohdattiin hankaluuksia; trendimatriisin hyödyntäminen sujui ajatuksen tasolla hyvin, muttei jättänyt oikein mitään konkreettista tulosta, ja varsinkin henkilökunnan päiväkirjaa ei saatu lopulta käytännössä testattua oikeastaan ollenkaan. Tosin käytännön testaamisen epäonnistuminen antoi sekin tietoa tästä menetelmästä. Henkilökunnan päiväkirja vaatii äärimmäiseen hyvän ohjeistuksen toimiakseen, kuten myös Savolainen (2014) kertoi haastattelussaan.

Pop up -ravintola oli haastava toteutusympäristö asiakaskokemuksen tutkimiseen, mutta toisaalta antoi hyvin laajat mahdollisuudet. Pop up -ravintolan lyhytaikaisuus oli sen suurin haaste; muutamassa päivässä toimintatapoja ei juuri ehditty kehittää eteenpäin kokemuksen perusteella. BarLaureassa työskentelevät opiskelijat vaihtuivat lähes päivittäin, mikä myös vaikeutti toimintatapojen kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä löydetyt asiakaskokemuksen tiedonkeruun menetelmät sopivat varmasti hyödynnettäväksi jollain tapaa myös BarLaureassa laajemmin. Trendimatriisi voisi palvella esimiestasolla, kun taas palautelappusia voisi hyödyntää esimerkiksi Flow -ravintolassa ja henkilökunnan päiväkirjaa oikeastaan kaikissa BarLaurean palvelukonsepteissa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy. USA: 4i, a Strativity Group Media Company.
- Benett, A. & O'Reilly, A. 2010. Consumed. USA: Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W. 2014. Research Design. Neljäs painos. Los Angeles: SAGE Publications.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Goodman, E., Kuniavsky, M. & Moed, A. 2012. Observing the User Experience : A Practitioner's Guide to User Research. USA: Elsevier.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kumar, V. 2012. 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. USA: Wiley.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Schmitt, B. 01/2010. Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. USA: Wiley.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience. Future Trends & Insights. Iso-Britannia: Palgrave Macmillan.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Watkinson, M. 2013. The Ten Principles Behind Customer Experiences. USA: Pearson.
- Wilenius, M. & Kurki, S. 2012. Surfing the sixth wave - Exploring the next 40 years of global change. Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Yliopisto.

Internetlähteet

City. 3.3.2014. Pizzaa ja luistelua rautatientorilla. Viitattu 21.9.2014.
<http://www.city.fi/opas/pizzaa+ja+luistelua+rautatientorilla/7820>

Evira. Päivitetty 22.11.2013. Usein kysyttyä elintarvikehuoneistoista; Onko Pop up -ravintola-toiminta elintarvikelainsäädännön mukaan mahdollista? Viitattu 21.9.2014.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/elintarvikehuoneistot+/usein+kysyttya/>

Kotimaisten kielten keskus. Päivitetty 27.2.2014 Kuukauden sana 2011 Elokuu: pop-up. Viitattu 21.9.2014. <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=4181#Elokuupopup>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. Kehittämispohjaista oppimista. LbD-opas. Viitattu 21.9.2014. http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/Erilliset_julkaisut/Documents/LbD_opas_08072011_FI_lowres.pdf

Laurea-ammattikorkeakoulu. Päivitetty 18.9.2014. BarLaurea. Viitattu 21.9.2014. <http://www.laurea.fi/fi/leppavaara/palvelut/Sivut/BarLaurea.aspx>

Julkaisemattomat lähteet

Savolainen, M. 7.5.2014. S-ryhmän FoodLabin entisen vuoropäällikön haastattelu. (Liite 1)

Kuvat

Kuva 1: Dip Up! menu 25

Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskokemuksen keskeiset askeleet	9
Kuvio 2: Teemahaastattelurunko.....	19

Taulukot

Taulukko 1: Asiantuntijahaastattelun tulosten tulkintaa Watkinsonin avulla.....	21
Taulukko 2: Trendimatriisi moderneista asiakkaista	24
Taulukko 3: Palautelappuset teemoiteltuina ja tiivistettyinä	27
Taulukko 4: SWOT trendimatriisi tiedonkeruumenetelmänä.....	30
Taulukko 5: SWOT palautelappuset tiedonkeruumenetelmänä.....	30
Taulukko 6: SWOT henkilökunnan päiväkirja	31

Liitteet

Liite 1 Mervi Savolaisen haastattelu 7.5.2014. (teemoiteltu ja tiivistetty)	39
---	----

Liite 1

Mervi Savolaisen, S-ryhmän FoodLabin entisen vuoropäällikön, haastattelu 7.5.2014.

(teemoiteltu ja tiivistetty)

Haastateltava Mervi Savolainen on toiminut vuoropäällikkönä FoodLabin ensimmäisessä konseptissa, nimeltä Subille, sekä toisessa, eli Smoothdog Machinessa®. FoodLab on SOK:n ja HOK-Elannon testiravintola.

1. Palaute yksittäisiltä asiakkailta

- 2 lomaketta, toisessa kysyttiin millainen olisi asiakkaan unelmaleipä, ja toisessa kysyttiin palautetta vapaamuotoisemmin
- Paras tapa kerätä palautetta on asiakkaan kanssa keskustelu
- Asiakkaat hakivat vip-kehittäjiksi. Vip-kehittäjille järjestettiin vip-iltoja, joissa heitä haastateltiin. Vip-kehittäjät saivat pieniä lahjakortteja ja erilaisia etuja, mutta pääosin he osallistuivat omasta kiinnostuksestaan.
- Positiivinen palaute ei ole aina hyvä juttu, parempi on saada rakentavaa palautetta ja mahdollisimman paljon erilaisia mielipiteitä.

2. Palaute päiväkirjoilla

- Asiakkaille oli päiväkirja, johon sai kirjoittaa terveisiä. Siinä ei ollut kysymyksiä, vaan asiakkaat kirjoittivat esimerkiksi miltä ruoka tänään maistui, mitä haluaisivat vielä leipien väliin ja muutoinkin antoivat palautetta runsain mitoin.
- Päiväkirja oli ravintolasalissa, ja lähistöllä vain luki, että kirjoita tai jätä terveiset, ja siitä muodostui asiakkaille tapa jättää palautetta
- työntekijöille oli myös päiväkirja, johon suulliset palautteet kirjoitettiin ylös. Tämä ei toiminut ensimmäisessä konseptissa kovinkaan hyvin, mutta kun toisessa konseptissa painotettiin että ylös kirjoittaminen on tärkeää, palautteenkeruutavasta tuli hyvä.
- asiakkaiden päiväkirja oli yllättävän tehokas ja keräsi paljon palautetta. sellaisia voisi olla muuallakin

3. Palaute sosiaalisessa mediassa

- Kasvokkain pystyy selittämään palautteen yleensä paremmin, mutta Facebookissakin voi kirjoittaa pitkän viestin, joten molemmissa on puolensa.
- Facebookin kautta saatiin paljon palautetta, ja sitä myös kerättiin.
- Myös Twitterissä ja Instagramissa oltiin läsnä.

4. Onnistumisen mittaaminen

- myynnit
- palautteet
- vip-kehittäjien haastattelut; antoivat arvosanan koko konseptille, josta saatiin hie-
man keskiarvoa
- ravintolapäällikkö, SOK:n johtajat ja HOK-Elannon johtavat tekivät lopullisen päätök-
sen
- Ei yhden asiakaspalautteen perusteella ehkä, mutta jos samasta oli sanonut useampi
asiakas. Koitettiin ravintolassa miten asia voitaisiin tehdä paremmin, karsittiin tuot-
teita ja muutenkin kehitettiin konseptia paremmaksi oikeastaan koko ajan.
- Onnistuminen pitää mitata asiakkaiden mielipiteiden perusteella, koska he palveluista
maksavat

5. Työntekijöiden perehdyttäminen

- Ennen kuin ravintolassa avattiin uusi konsepti, työntekijöille pidettiin koulutuspäivä, jossa käytiin läpi tuotteet, raaka-aineet jne.
- Annoskortit
- Maistatettiin annokset, jotta niistä osataan kertoa ja opastaa
- Asiakaspalvelusta ohjeistettiin sen verran, että pyritään kertomaan konseptista ja kysellään palautetta.
- Myöhemmin myös työvuoro-ohjeistukset

6. Trendit

- Asiakkaat pitivät siitä, että saivat tehdä tuotteestaan omanlaisensa.
- Suomalaiset eivät ehkä halua tehdä nopeita päätöksiä.
- Asiakkaat innostuvat myös erikoisemmista jutuista, ja haluavat maistaa myös oudompia juttuja.
- Ideoita saatiin vip-kehittäjiä haastatteluista ja USA:n trendeistä, sekä trendeistä ylipäätään.

7. Miten luodaan hyvä asiakaskokemus

- Henkilökohtainen palvelu, jutellaan asiakkaan kanssa, tehdään heidän olonsa terveemmäksi, panostetaan siihen.
- Jos palvelu huonoa, ei haluta myöskään antaa palautetta.